



Approaches of Institutionalizing the Upstream Policy in the Elements of the Value Chain of Content Production in the news section of the IRIB

Reza Kargar (Corresponding Author) 

MA, Department of Media Management, Faculty of Communication and Media, Islamic Republic of Iran Broadcasting University (IRIBU), Tehran, Iran. E-mail: reza.kargar88@gmail.com

Mehrdad Bazrpash

Assistant Prof., Department of Media Management, Faculty of Communication and Media, Islamic Republic of Iran Broadcasting University (IRIBU), Tehran, Iran. bazrpash@chmail.ir

Abstract

Objective

The present research aimed to identify the strategies of institutionalization of upstream policies in the elements of the value chain of content production in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB), with an emphasis on IRIB news. The main question of this research is how to implement upstream policies among the elements of the value chain of content production in IRIB, emphasizing the news of IRIB. Considering that one of the important ways to implement policies is their institutionalization, to answer the main question of this research, solutions have been followed to institutionalize upstream policies among the elements of the content production value chain in IRIB. In response to the sub-questions, the researcher has tried to identify and present the barriers to the institutionalization of policies and the driving factors of upstream policies among the elements of the content production value chain in IRIB. The results of this research depend on the application of the concept of value chain analysis. By dividing the organization's activities into main and supporting activities, the value chain analysis seeks to identify the activities that have the greatest effect on the organization's output and product. When the activities and people who perform these activities are properly known, more investment can be made in these activities and people to realize the policies.

Research Methodology

Since the researcher is looking for ways to institutionalize upstream policy in the value chain of IRIB news elements, he has conducted several exploratory interviews with IRIB news experts to identify the scope of IRIB news. By analyzing the content of these interviews, the conceptual model of IRIB's news value chain, based on Porter's value chain model, has been obtained. This research is fundamental in terms of its purpose and qualitative research in terms of the nature of the data used; The collection of library information for this research was in the form of documents and field studies based on semi-structured interviews with IRIB news experts. The data collected from the previous stage has been processed by theme analysis and the research findings include solutions for the institutionalization of upstream policies, as well as the driving factors and barriers to the institutionalization of these policies.

Findings

The findings of the research include 16 practical and constructive main themes that can help to institutionalize upstream policies in the elements of the news value chain of IRIB organization. These 16 themes are in three categories 1. Solutions, 2. Obstacles and 3. The driving factors of the institutionalization of upstream policies are introduced in the elements of the IRIB news value chain. Among the obstacles that hamper IRIB from institutionalizing upstream policies in the elements of the news value chain, we can mention the inappropriate exposure of IRIB managers to upstream politics, the lack of an institutionalization mechanism in IRIB news, and the inappropriate formulation of upstream policies. Also, one of the driving factors of institutionalization is the connection of the elements of the news value chain with appropriate applied research, special attention to the reporter and editor as the most important elements of the news value chain, and attention to the job issues of the elements of the news value chain.

Discussion & Conclusion

Based on the findings of this research, if IRIB wants to be successful in implementing upstream policies, policymakers must be familiar with the field of news programming, news operations, and policy-making knowledge. It is in this case that the formulated policy becomes closer to the IRIB news space and its realization becomes achievable. After the formulation of the policy, the appendices related to the implementation of the policy should be written clearly and with an explanation of the details of the policy in the implementation phase. In this regard, if more attention is paid to two important elements of the news value chain, i.e. editor and reporter,

who have the greatest impact on the news, the result of the policy implementation will be well seen in the news output. Also, in the policy implementation evaluation part, attention is paid only to the quantitative and qualitative aspects of policy implementation, which is one of the important things to measure the level of implementation of upstream policies in the elements of the news value chain, to check the news output. The addition of effectiveness measurement in the evaluations of the news output, causes the message to be transmitted by the elements of the news value chain to the audience in accordance with the upstream policies. In this way, managers can better understand the level of understanding of the value chain elements from the upstream policy and can plan for it.

Keywords: Content production; Institutionalization; Media policy making; The value chain at IRIB; Value chain.

Citation: Kargar, Reza & Bazrpash, Mehrdad (2023). Approaches of Institutionalizing the Upstream Policy in the Elements of the Value Chain of Content Production in the news section of the IRIB. *Media Management Review*, 2(2), 237-256. (in Persian)

Media Management Review, 2023, Vol. 2, No.2, pp. 237-256

doi: <https://doi.org/10.22059/MMR.2023.365803.1061>

Published by University of Tehran, Faculty of Management

Article Type: Research Paper

© Authors

Received: May 02, 2023

Received in revised form: August 05, 2023

Accepted: September 06, 2023

Published online: September 06, 2023



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



راه کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران

رضا کارگر (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. رایانامه: reza.kargar88@gmail.com

مهرداد بذرپاش

استادیار، گروه مدیریت رسانه، دانشکده ارتباطات و رسانه، دانشگاه صداوسیما، تهران، ایران. bazrpash@chmail.ir

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر شناسایی راه کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با تأکید بر خبر صداوسیما بوده است.

روش: این پژوهش به‌لحاظ هدف، بنیادی و از حیث ماهیت داده‌های استفاده‌شده کیفی است. گردآوری اطلاعات کتابخانه‌ای این پژوهش، به‌صورت اسنادی و نیز مطالعات میدانی مبتنی بر مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه خبر صداوسیما بوده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش مشتمل بر ۱۶ تم اصلی کاربردی و سازنده بود که در سه دسته راه کارها، موانع و عوامل پیش‌برنده نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر صداوسیما معرفی شد. مبتنی بر یافته‌های پژوهش، در صورتی سازمان صداوسیما می‌تواند در مرحله اجرایی شدن سیاست‌های بالادستی در میان عناصر زنجیره ارزش خبر موفق عمل کند که در وهله نخست، سیاست‌گذاران آن با حوزه برنامه‌سازی در خبر، عملیات خبر و همچنین، دانش سیاست‌گذاری آشنا باشند. در وهله دوم، این سیاست‌ها به‌خوبی به عناصر زنجیره ارزش خبر انتقال داده شود و با پیوسته‌های چگونگی اجرای سیاست‌ها، عناصر زنجیره ارزش خبر را به‌طور کامل در خصوص سیاست توجیه کند.

نتیجه‌گیری: در این راستا اگر در اجرای سیاست‌ها، به سردبیر و خبرنگار که دو عنصر مهم زنجیره ارزش خبر هستند و بیشترین تأثیر را روی خبر دارند، توجه بیشتری شود، نتیجه اجرای سیاست‌ها به‌خوبی روی خروجی خبر مشاهده خواهد شد. نکته مهم این است که در قسمت ارزیابی اجرای سیاست‌ها، فقط به جنبه‌های کمی و کیفی تحقق سیاست توجه می‌شود، در صورتی که لازم است جنبه اثربخشی در مخاطب نیز در کانون توجه قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: تولید محتوا؛ زنجیره ارزش؛ زنجیره ارزش خبر در صداوسیما؛ سیاست‌گذاری رسانه‌ای؛ نهادینه‌سازی.

استناد: کارگر، رضا و بذرپاش، مهرداد (۱۴۰۲). راه کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در بخش خبر سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. *بررسی‌های مدیریت رسانه*، ۲(۲)، ۲۳۷-۲۵۶.

مقدمه

با وجود اهمیت بسیار زیادی که سیاست‌گذاری در صنعت رسانه دارد، یکی از مشکلاتی که همواره در حوزه سیاست‌گذاری رسانه‌ای مطرح می‌شود، نگرانی تحقق نیافتن سیاست‌های تدوین شده است. گاهی تحقق نیافتن این سیاست‌ها، متوجه خود سیاست است و چون سیاست یادشده به خوبی تنظیم نشده است؛ پس، در عمل، قابلیت اجرا نیز نخواهد داشت. اما گاهی تحقق نیافتن سیاست‌ها ربطی به خود سیاست ندارد و از اشکال‌های به وجود آمده در فرایند سیاست‌گذاری تأثیر می‌پذیرد. پژوهشگران همواره در پی پاسخ به این پرسش بوده‌اند که چگونه می‌توان کارکنان سازمان را تشویق کرد که سیاست‌های آن سازمان را به خوبی اجرا کنند و بر آن تأکید ورزند! به همین ترتیب، مدیران نیز بر اهمیت موضوع تأکید می‌کنند و مایل‌اند دریابند که چه عواملی سبب می‌شود کارکنان، سیاست‌های سازمان خود را به خوبی بشناسند و برای پیاده‌سازی آن تلاش کنند! به طور مشخص، مدیران بر لزوم پیاده‌سازی سیاست‌های تدوین شده از سوی کارکنان خود تأکید می‌کنند؛ چون در صورت رفع این مشکل، تصمیم‌ها و رفتارهای روزمره کارکنان متناسب با سیاست‌های سازمان جهت‌دهی می‌شود. بدیهی است که اگر مدیر چنین سازمانی، بهترین سیاست‌ها را نیز تدوین کند، در صورتی که کارکنان این سیاست‌ها را نپذیرند و به مرحله عملیاتی نرسانند، ایجاد تغییر در آن سازمان امکان پذیر نخواهد بود. یکی از راه‌های پیشنهادی برای اجرای سیاست‌های تدوین شده، استفاده از روش نهادینه‌سازی سیاست‌هاست. نهادینه کردن در لغت، به معنای تثبیت و جا انداختن چیزی (دهخدا، ۱۳۵۹) است و نهادینه‌سازی سیاست‌ها، یعنی کارکنان سازمان، سیاست‌های تدوین شده در آن سازمان را به خوبی درک کنند. در بیانی بهتر، می‌توان نهادینه‌سازی را همراه و هم‌سودن عناصر سازمان با سیاست‌های سازمان و تجلی پایدار ارزش‌ها، در تصمیم‌ها و اقدام‌های روزانه و روزمره کارکنان دانست (لشکر بلوکی، ۱۳۹۵). نهادینه‌سازی سیاست‌ها باعث می‌شود که کارکنان سیاست‌ها را بپذیرند و مدیران بهتر بتوانند سیاست‌های سازمان را اجرایی کنند. سازمان صداوسیما یکی از سازمان‌هایی است که مستعد نهادینه‌سازی سیاست‌هاست.

از آنجا که سازمان صداوسیما، به‌عنوان سازمان رسانه‌ای بزرگ، به سیاست‌گذاری صحیح و اجرای درست سیاست‌های تدوین شده نیاز دارد، برای اجرای سیاست‌ها در میان کارکنان این سازمان، می‌توان از روش نهادینه‌سازی استفاده کرد. تجارب این عرصه حاکی از آن است که در سازمان صداوسیما، سیاست‌های تدوین شده به خوبی اجرا نشده است. پاکزاد و خواجه نائینی (۱۳۹۶) در تأیید این مسئله عنوان می‌کنند که سیاست‌های افق رسانه، در مرحله اجرای سیاست‌ها با چالش در مؤلفه‌های آموزش و مشارکت کارکنان مواجه است. همچنین در سازمان صداوسیما، به دلیل وجود فاصله بین سیاست‌گذاران و برنامه‌سازان، کارکنان به راحتی سیاست‌های تدوین شده را نمی‌پذیرند. وقتی فهم مشترک بین دو حوزه سیاست‌گذاری و برنامه‌سازی نباشد، سیاست‌ها محقق نمی‌شود. لطفی نژاد (۱۳۹۶) نیز در این خصوص بیان کرده است که در سازمانی مثل صداوسیما، به دلیل تعداد زیاد حوزه‌های مدیریتی، فاصله بین سیاست‌گذار و مجری باعث شده است که آنچه سیاست‌گذار می‌گوید تا به تولیدکننده و برنامه‌ساز برسد، دچار انبوهی از تفسیر، تحلیل، تبیین و تشریح شود و معنای اصلی مدنظر سیاست‌گذار درک نشود، اشتراک معنایی دیر اتفاق بیفتد و درک صحیحی از آن رخ ندهد.

سؤال اصلی این پژوهش، چگونگی اجرایی‌شدن سیاست‌های بالادستی در میان عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما با تأکید بر خبر صداوسیماست.

نظر به اینکه یکی از راه‌های مهم اجرایی‌شدن سیاست‌ها، نهادینه‌سازی آنهاست، برای پاسخ به سؤال اصلی این پژوهش، راه‌کارهایی دنبال شده است تا سیاست‌های بالادستی در بین عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما نهادینه‌سازی شود. در پاسخ به سؤال‌های فرعی نیز، پژوهشگر کوشیده است تا موانع نهادینه‌شدن سیاست‌ها و عوامل پیش‌برنده سیاست‌های بالادستی را در میان عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما، شناسایی و ارائه کند. نتایج حاصل از این پژوهش، در گرو به‌کارگیری مفهوم تحلیل زنجیره ارزش است. تحلیل زنجیره ارزش با تقسیم‌بندی فعالیت‌های سازمان به فعالیت‌های اصلی و پشتیبان، به دنبال شناسایی فعالیت‌هایی است که بیشترین اثر را روی خروجی و محصول سازمان دارد. وقتی فعالیت‌ها و افرادی که این فعالیت را انجام می‌دهند، به درستی شناخته شود، برای تحقق سیاست‌ها می‌توان روی این فعالیت‌ها و افراد یادشده سرمایه‌گذاری بیشتری انجام داد.

در سیاست‌گذاری، مرحله اجرا اهمیت بسیاری دارد و چنانچه سیاست خوبی تدوین شود؛ اما درست اجرا نشود، آن سیاست تباه می‌شود. این پژوهش بر آن است تا به چرایی اجرائشدن سیاست‌ها بپردازد و به راه‌کارهای علمی در نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی، در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما دست یابد. نهادینه‌سازی سیاست، می‌تواند عاملی باشد برای اجرای مناسب سیاست‌های وضع‌شده در حوزه تولید محتوا در سازمان صداوسیما؛ از این رو در پژوهش حاضر، یافتن راه‌کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیما، دغدغه محقق را شکل داده است. شایان ذکر است که از میان بخش‌های مختلف تولید محتوا در سازمان صداوسیما، مانند خبر، فیلم و سریال، مستند، مسابقه‌های تلویزیونی و برنامه‌های ترکیبی، حوزه خبر انتخاب شده است. دلیل این انتخاب، دغدغه پژوهشگر در خصوص این حوزه از تولید محتوا در سازمان صداوسیما بوده است؛ از این رو در پژوهش حاضر، نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی صداوسیما در عناصر زنجیره ارزش، مبتنی بر حوزه خبر صداوسیما خواهد بود. در این فرایند سیاست‌های افق رسانه، به‌عنوان سیاست‌های بالادستی صداوسیما در نظر گرفته شده است و برای اینکه بتوان به‌صورت مصداقی، یک سیاست بالادستی را بررسی کرد، از میان سیاست‌های افق رسانه، سیاست «ترویج روحیه کارآفرینی و ارائه الگوهای موفق از کارآفرینان در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات، به‌منظور گسترش فرصت‌های شغلی مناسب برای جوانان» به عنوان نمونه انتخاب شده است. در این راستا و مبتنی بر هدف اصلی پژوهش، مبنی بر دستیابی به راه‌کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی، در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا با تأکید بر خبر سازمان صداوسیما، سؤال‌های پژوهش به شرح زیر مطرح شده است:

- موانع اجرای سیاست‌های بالادستی عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا با تأکید بر حوزه خبر در سازمان صداوسیما چیست؟
- عوامل پیش‌برنده اجرای درست سیاست‌های تولید محتوا با تأکید بر حوزه خبر در سازمان صداوسیما چیست؟

پیشینه تجربی پژوهش

صلواتیان و صبحی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان «زنجیره ارزش در سازمان‌های رسانه‌ای: مطالعه موردی صنعت فیلم‌سازی و شبکه‌های تلویزیونی» از روش مطالعه تطبیقی استفاده کردند و نتیجه گرفتند که روی حوزه‌های رسانه‌ای ذکر شده در ایران، نمی‌توان نام صنعت گذاشت. علت این امر، فعالیت در فضای غیررقابتی و غیرشفاف و وجود منابع مالی دولتی دائمی در هریک از حوزه‌هاست که سبب می‌شود دغدغه کسب سود از فعالیت اقتصادی و بهینه‌کردن فرایندها در هر یک از حلقه‌های زنجیره ارزش، اولییتی نداشته باشد. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در رویکرد تحلیل زنجیره ارزش صنعت رسانه است.

فرهنگی و خواجه‌نیا (۱۳۹۴) در کتابی با عنوان *مدیریت رسانه: رویکرد مدیریت زنجیره ارزش*، زنجیره ارزش در صنعت رسانه را به‌طور کامل شرح داده و به تبیین فرایندهای این زنجیره پرداخته‌اند. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در رویکرد تحلیل زنجیره ارزش صنعت رسانه است.

روشندل اربطانی، پورعزت، عقیلی و لبافی (۱۳۹۴) در مقاله «طراحی و تبیین مدل سیاست‌گذاری خبری بر اساس مؤلفه‌های بنیادین در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران» با روش نظریه زمینه‌ای، تلاش کرده‌اند که فرایند سیاست‌گذاری خبری در سیما جمهوری اسلامی ایران را در قالب یک مدل ارائه کنند. آن‌ها در این پژوهش نتیجه گرفتند که فرایند سیاست‌گذاری خبری در سیما جمهوری اسلامی ایران، بایستی رویکرد خود را در ارائه اخبار، از مصلحت‌اندیشی به سوژه‌محوری تغییر دهد تا بتواند در زمان‌های حساسی همچون انتخابات، مخاطب را جذب و سیاست‌های کلان سازمان را تحقق بخشد. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در حوزه فرایند سیاست‌گذاری خبری در سازمان صداوسیماست.

لبافی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی فرایند سیاست‌گذاری در صداوسیما جمهوری اسلامی ایران با هدف ارائه الگوی مطلوب»، به بررسی مفهومی، ضرورت‌ها، مانع‌ها و مدل‌های سیاست‌گذاری رسانه‌ای در دنیا و همچنین، عوامل مهم اثرگذار در فرایند سیاست‌گذاری رسانه‌ای پرداخت. وی در خلال پژوهش، الگوی مطلوب سیاست‌گذاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران را ارائه کرده است. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در حوزه فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صداوسیماست.

سونگ و پارک^۱ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تحلیل زنجیره ارزش اکوسیستم هم‌گرایی رسانه بر اساس فناوری هم‌گرایی رسانه صداوسیما» با روش مطالعه تطبیقی، اهمیت ابعاد اقتصادی و علمی هم‌گرایی رسانه‌ای را تحلیل کردند. این پژوهش به زنجیره‌های ارزش سنتی در صنعت رسانه پرداخته است و ضمن بررسی تغییرات جدید زنجیره ارزش، رسانه‌ها را نیازمند سیاست‌گذاری جدید با توجه به تغییرات در زنجیره ارزش دانسته است. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در حوزه تحلیل زنجیره ارزش در صنعت رسانه است.

لینگ و ناتون^۱ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «یک سازوکار سیاست‌گذاری نهادینه شده: بازگشت چین به سیاست تکنولوژی صنعت»، مدل چهارفازی سازوکار نهادینه‌کردن سیاست‌گذاری را ارائه کردند. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در حوزه سازوکار نهادینه‌سازی سیاست‌گذاری است.

گالونیک و هرمریک^۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «چگونه برای تعیین استراتژی به کارمندان کمک کنیم؟»، بیش از شصت هزار پاسخ به یک نظرسنجی از کارکنان را تحلیل کردند و به این نتیجه رسیدند که رمز مرادده موفق استراتژی، تکرار خلاقانه پیام به شیوه‌های متنوع، از کانال‌های متفاوت و در زمان‌های مختلف است. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در پرداختن به موضوع پذیرش سیاست‌ها از سوی کارکنان است.

پورتر^۳ (۱۹۸۵) در کتابی با عنوان *مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر*، به بیان مفهوم زنجیره ارزش پرداخته و مدل تحلیل زنجیره ارزش را ارائه داده که به مدل زنجیره ارزش پورتر معروف است. تناسب این پژوهش با پژوهش حاضر، در حوزه تحلیل زنجیره ارزش است.

چارچوب نظری

سند ۱۹۷۲، یونسکو سندی است که در آن، کارشناسان جهانی کشورهای عضو یونسکو، برای نخستین بار گرد هم آمدند و برای سیاست‌گذاری رسانه‌ای، ویژگی‌هایی را مطرح کردند. این هیئت سیاست‌های رسانه‌ای را مجموعه‌ای از اصول و هنجارها تعریف می‌کند که به‌منظور راهنمایی و عملکرد نظام‌های اطلاعاتی مدنظر قرار می‌گیرد (معمد نژاد، ۱۳۸۳). سیاست‌گذاری رسانه‌ای مجموعه‌ای از اصول و هنجارهاست که برای راهبرد رفتار نظام‌های ارتباطی به وجود آمده است (اسماعیل نژاد، ۱۳۹۷). فریدمن^۴ (۲۰۰۸)، سیاست‌گذاری رسانه‌ای را مجموعه‌ای از اصول و هنجارها برای راهبری سازمان‌های رسانه‌ای می‌داند و معتقد است که این سیاست‌گذاری بر مبنای نوعی جهان‌بینی صورت می‌گیرد و از ایدئولوژی‌های سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و ارزش‌های زیربنایی کشور تشکیل می‌شود. سیاست‌گذاری رسانه‌ای از ایدئولوژی‌های سیاسی، فرهنگی و اجتماعی کشور و ارزش‌هایی نشئت می‌گیرد که زیربنای آن را تشکیل می‌دهد. سیاست‌گذاری رسانه‌ای در هر جامعه‌ای وجود دارد؛ اگرچه ممکن است اغلب مخفی و پنهان باشد. سانسور نیز نوعی سیاست‌گذاری رسانه‌ای است که معمولاً از سوی دولت‌ها با هدف حفظ فضای حاکم بر جامعه صورت می‌گیرد (روشندل اربطانی، رضی و لبافی، ۱۳۹۱).

نخستین بار، مایکل پورتر، در سال ۱۹۸۵، در کتاب *مزیت رقابتی: ایجاد و حفظ عملکرد برتر*، زنجیره ارزش را مطرح کرد که به‌عنوان تحلیل زنجیره ارزش نیز شناخته می‌شود. زنجیره ارزش به‌دسته‌بندی کلی فعالیت‌های یک سازمان، در دو دسته فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبانی می‌پردازد. فعالیت‌های اصلی، به‌صورت مستقیم با مأموریت سازمان ارتباط دارند و عبارت‌اند از: تدارکات داخلی، تدارکات خارجی، تولید محصول، بازاریابی و فروش، نگهداری و

1. Ling & Naughton
2. Galunic & Hermreck
3. Porter
4. Freedman

خدمات پس از فروش. فعالیت‌های حمایتی یا پشتیبان، برای تداوم فعالیت‌های اصلی انجام می‌شوند و عبارت‌اند از: مدیریت منابع انسانی، مدیریت زیرساخت‌های اجرایی، تحقیق و توسعه و تأمین. تحلیل زنجیره ارزش، ابزاری قوی برای تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمان، به‌منظور مدیریت سازمان است. زنجیره ارزش از طریق تمرکز روی قسمت‌هایی از زنجیره ارزش که تأثیر بیشتری روی بازار دارند، به‌دنبال بهینه‌کردن فعالیت‌های سازمان، در جهت افزایش مزیت رقابتی پایدار است (پورتر، ۱۹۸۵). زنجیره ارزش به مفهوم نوعی رویکرد سیستمی است که در طول زمان و در رشته‌های مختلف تکامل یافته است (داسیلوا و دی‌سوزا فیلهو^۱، ۲۰۰۷) و برای توصیف جریان ورودی و خدمات در تولید محصول نهایی استفاده می‌شود (نانگول، میتوفر و فرانزل^۲، ۲۰۱۱). شکل کلی زنجیره‌های ارزش را می‌توان به‌صورت جداگانه با هر شرکت تطبیق داد؛ بنابراین اساس زنجیره ارزش به شرکت بستگی دارد که می‌تواند از وجود زنجیره ارزش برای آن شرکت تا بازار پیش‌بینی شود. هر شرکت فعال در یک بازار خاص، در زنجیره ارزش خود در آن بازار مراحل متعددی دارد (ویرتس^۳، ۲۰۰۱).

در مفهوم زنجیره ارزش، در هر مرحله از اکتساب، انتقال، مدیریت، بازاریابی و فروش، ارزش افزوده به یک محصول یا خدمت اضافه می‌شود. در اصل، زنجیره ارزش روشی سیستماتیک برای تحلیل یک صنعت با بخش‌بندی فعالیت‌های بازار است که ارزش‌های مختلف را به محصول اضافه می‌کند (پراریو^۴، ۲۰۰۷). یک اقدام برای به حداکثر رساندن بازده مالی، بهره‌برداری کامل از زنجیره ارزش است و زنجیره ارزش ابزاری مفید برای به حداکثر رساندن درآمد از طریق ایجاد جریان‌های درآمدی چندکاناله متحد به حساب می‌آید (سیکو^۵، ۲۰۱۳). نهادینه‌کردن در لغت به معنای تثبیت کردن و جا انداختن چیزی است (دهخدا، ۱۳۵۹). هانتینگتون^۶ (۱۹۶۹)، نهادینه‌شدن را فرایندی می‌داند که در آن سازمان‌ها، اعتبار، ارزش و ثبات را کسب می‌کنند. لشکرلوکی (۱۳۹۵)، نهادینه‌سازی را این گونه تعریف کرده است: همراه و هم‌سوس شدن عناصر سازمان شامل ساختار، فرایند و سیستم‌ها با سیاست‌های سازمان؛ به‌گونه‌ای که ساختار و سیستم‌ها تجلی‌گر سیاست‌های سازمان شوند. نهادینه‌سازی پذیرش یک رفتار یا عمل جدید و انطباق آن با وضعیت کنونی است (کاسادو و کاجیاتوره^۷، ۲۰۰۸). نهادینه‌سازی در سازمان، ایجاد و به‌کارگیری رفتارهای سازمانی است که مدیریت به‌منظور ایجاد فرهنگ انجام می‌دهد، نه برای الزامی کردن رفتار. هدف از نهادینه‌سازی، ایجاد یکپارچگی با اهداف و ارزش‌های اساسی، فرهنگ و ساختار سازمان است (سانتورو و گوپالا کریشنا^۸، ۲۰۰۰). اسکات^۹ (۲۰۰۱) نهادینه‌شدن را فراهم آوردن زمینه‌ها و شرایطی می‌داند که موجب ثبات، پایداری و فراگیر شدن رفتارهای مطلوب می‌شود. وقتی می‌گویند فکری یا پدیده‌ای نهادینه شده است که در روند استواری قرار گیرد که بر سازمان یافته‌شدن، سیستماتیک شدن و ثابت شدن مبتنی است و

1. Da Silva & De Souza Filho
2. Nang'ole, Mithofer & Franzel
3. Wirtz
4. Prario
5. Seiko
6. Huntington
7. Casado and Cacciatore
8. Santoro and Gopala Krishna
9. Scott

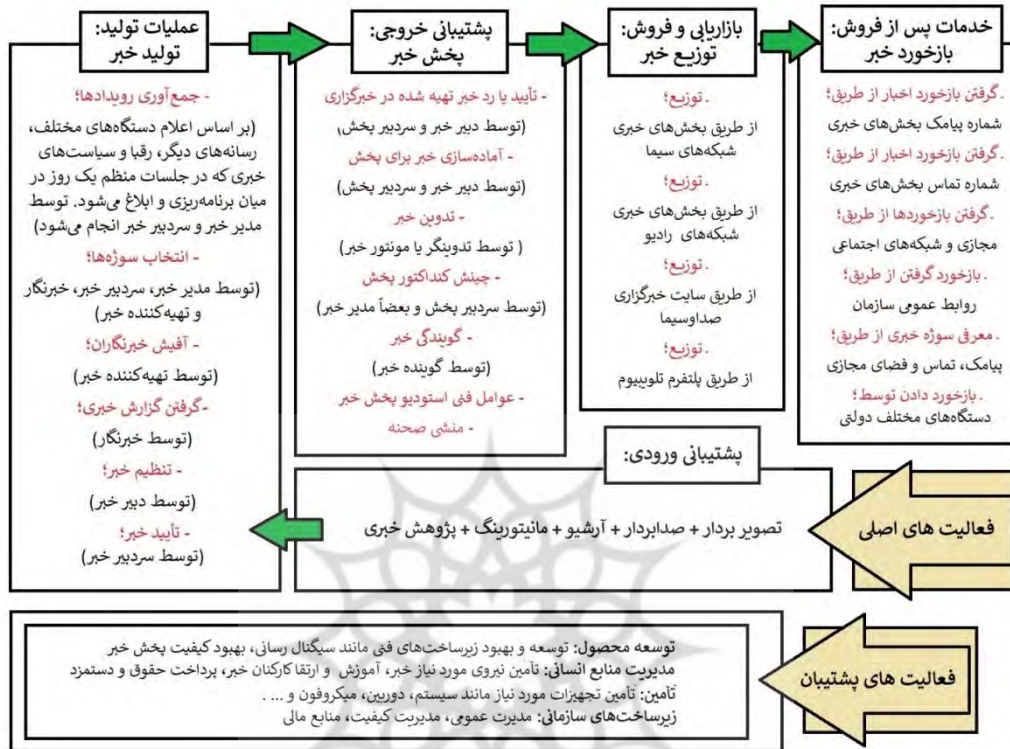
نقش و کارکردهای آن مشخص است. در این صورت است که در معرض نهادینه‌شدن آن پدیده قرار می‌گیریم. نهادینه‌سازی، یعنی درونی‌کردن رفتار مطابق با ارزش؛ به‌طوری که ثبات و تداوم داشته باشد؛ به عامل بیرونی نیاز نداشته باشد و در صورت بروز رفتار مخالف، موجب اعتراض یا سرزنش از درون شود (شرف‌الدین و نوروزی اقبالی، ۱۳۹۵).

برای نهادینه‌سازی بایستی سازوکارهایی را در نظر گرفت. خان‌محمدی، اصلی‌پور، خان‌محمدی و شمس (۱۳۹۷) بیان کرده‌اند که در جهت نهادینه‌شدن، می‌توان از سه سازوکار شناختی، هنجاری و اجباری استفاده کرد. هر سازمان بایستی با توجه به شرایط خود، از این سازوکارها یا ترکیبی از آن‌ها استفاده کند. سازوکارهای شناختی، شتاب کمتر، اما ثبات بیشتری دارند. سازوکارهای هنجاری، شتاب و ثبات متوسط و سازوکارهای اجباری، شتاب زیاد و ثبات کمتری دارند. در ادامه، سازوکارهای یادشده تشریح شده است.

- **سازوکارهای شناختی:** این سازوکارها باعث می‌شود که ارزش به‌صورت عادت رفتاری درآید و مسلم و بدیهی تلقی شود. عادت باعث می‌شود که افراد انتخاب‌های محدودی داشته باشند و هنگام انجام کار، انرژی خود را برای انتخاب از میان راه‌های مختلف صرف نکنند. در نتیجه، توان افراد برای اتخاذ تصمیم‌های ضروری در موقعیت‌های جدید آزاد می‌شود.
- **سازوکارهای اجباری:** اجبار در فرایند نهادینه‌سازی حالت کنترلی دارد؛ به این معنا که افراد وقتی بدانند عامل کنترل آگاه است، سعی می‌کنند به خودکنترلی روی آورند. البته بایستی سازوکارهای شناختی و هنجاری نیز وجود داشته باشد و در این صورت، مرکز کنترل رفتار از بیرون فرد به درون فرد راه می‌یابد.
- **سازوکارهای هنجاری:** هنجارها نیروهای مؤثری هستند که تعیین می‌کنند کارها، باید به چه ترتیب انجام شوند. هنجارها محدودیت‌هایی را برای افراد جامعه تحمیل می‌کنند و مشخص می‌کنند که افراد در موقعیت‌های مختلف، باید چه رفتاری داشته باشند. هنجارها به‌طور جمعی حفظ می‌شوند و منافع حاصل از رعایت آن‌ها به نفع همه اعضاست (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۷).

در این پژوهش محقق به دنبال نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در زنجیره ارزش تولید محتوا در سازمان صداوسیماست. از میان بخش‌های مختلف تولید محتوا در سازمان صداوسیما مانند خبر، فیلم و سریال، مستند، مسابقه‌های تلویزیونی و برنامه‌های ترکیبی، حوزه خبر انتخاب شده است. دلیل این انتخاب، دغدغه محقق در خصوص حوزه خبر سازمان صداوسیما و همچنین، دسترسی‌های بهتر وی به خبرگان حوزه خبر در صداوسیما بوده است. در پژوهش حاضر که با هدف نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی صداوسیما، در عناصر زنجیره ارزش خبر انجام شده است، سیاست‌های افق رسانه، به‌عنوان سیاست‌های بالادستی سازمان صداوسیما در نظر گرفته شده است. در این راستا برای مطالعه و بررسی یک سیاست بالادستی، به‌صورت مصداقی، از میان سیاست‌های سند افق رسانه، سیاست «ترویج روحیه کارآفرینی و ارائه الگوهای موفق از کارآفرینان، در بخش‌های کشاورزی، صنعت و خدمات، به‌منظور گسترش فرصت‌های شغلی مناسب برای جوانان» برای نمونه انتخاب شده است. از آنجا که محقق در پی یافتن راه‌کارهایی برای نهادینه‌سازی سیاست بالادستی در زنجیره ارزش عناصر خبر صداوسیماست، برای شناسایی حوزه خبر صداوسیما، چند مصاحبه

اکتشافی با خبرگان خبر صداوسیما انجام داده است. با تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها، مدل مفهومی زنجیره ارزش خبر صداوسیما، مبتنی بر مدل زنجیره ارزش پورتر که در ادبیات نظری به آن پرداخته شد، به شرح شکل ۱ به دست آمد.



شکل ۱. مدل مفهومی زنجیره ارزش خبر در صداوسیما براساس مدل زنجیره ارزش پورتر

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف، بنیادی و از حیث ماهیت داده‌ها، پژوهشی کیفی است. در فرایند اجرای پژوهش، ابتدا پژوهشگر با مراجعه به منابع کتابخانه‌ای، مرور ادبیات پیشین و مطالعه برخی اسناد موجود مرتبط با پژوهش در سازمان صداوسیما (مانند سند افق رسانه و منظومه محتوایی رسانه ملی) به شناخت بیشتر مباحث مرتبط با پژوهش و گردآوری داده اقدام کرد. در ادامه، برای احصای راه‌کارهای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در زنجیره ارزش خبر صداوسیما، با مراجعه کردن به خبرگان حوزه خبر، سیاست‌گذاری و رسانه، از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، نظرها و راه‌کارهای مدنظر را جمع‌آوری کرد. روش نمونه‌گیری پژوهشگر در این پژوهش، نمونه‌گیری هدفمند بود و گزینش نمونه‌ها تا اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. برای بررسی اعتبار و پایایی پژوهش، از چندسویه‌سازی و مرور هم‌تا استفاده شد. پژوهشگر طی اجرای پژوهش، به کمک راهبرد مرور هم‌تا، به منظور نقد شیوه‌های به کار گرفته‌شده و بررسی نتایج و صحت آن‌ها، از سایر محققان کمک گرفت و از آن‌ها درخواست کرد تا با استفاده از فهرست مقوله‌ها و تحلیل‌هایی که در حین پژوهش انجام شده، به بررسی یادداشت‌ها و مقوله‌بندی بپردازند. در این پژوهش با توجه به طول مدت پژوهش و درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با موضوع و فرایند پژوهش، تلاش شد که با استفاده از منابع مختلف و در کنار هم قراردادن یافته‌های به دست آمده از

مصاحبه‌ها، اعتبار پژوهش افزایش یابد. در این راستا تلاش شد تا با استفاده از نظرهای کارشناسان درباره کیفیت داده‌ها و تفسیرها، بر اعتمادپذیری پژوهش افزوده شود. در تحلیل یافته‌های پژوهش نیز، روش تحلیل تم معیار محقق بود. تحلیل تم مراحل جست‌وجو، بازبینی، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش را دربرمی‌گیرد و شامل رفت‌وبرگشت‌های مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آید.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش پژوهشگر، از ابتدا در پی یافتن راه‌کارهایی عملی برای نهادینه‌کردن سیاست‌های بالادستی در زنجیره ارزش خبر در صداوسیما بود. در این راستا پیشینه پژوهش به‌طور عمیق مطالعه شد؛ سپس ابزار و سؤال‌های پژوهش، از طریق یافته‌های حاصل از مطالعه ادبیات، مطالعات اکتشافی و نیز مشورت با استادان به‌دست آمد. ابزار گردآوری اطلاعات که مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود، مبنای مطالعات میدانی پژوهش را شکل داد و محقق در مرحله پیمایش به مصاحبه با خبرگان حوزه خبر سازمان صداوسیما اقدام کرد و با آن‌ها درباره دغدغه خود به بحث و گفت‌وگو پرداخت. ۱۶ تم اصلی کاربردی و سازنده که به نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر سازمان صداوسیما کمک می‌کند، استخراج شد که در ادامه به تفصیل مرور شده است. این ۱۶ تم در سه دسته راه‌کارها، موانع و عوامل پیش‌برنده نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر صداوسیما معرفی شده‌اند.

جدول ۱. دسته‌بندی تم‌های اصلی پژوهش

تم اصلی	دسته	ردیف
افزایش آگاهی عناصر زنجیره ارزش خبر از سیاست بالادستی	راه‌کارها	۱
به‌کارگیری اجبار برای نهادینه‌سازی سیاست بالادستی به‌وسیله قوانین تنبیهی، پاداشی و کنترلی		۲
نهادینه‌سازی سیاست بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر از طریق ایجاد هنجار		۳
نهادینه‌سازی سیاست بالادستی از طریق ایجاد عادت در عناصر زنجیره ارزش خبر		۴
نیاز مبرم به تبیین سیاست بالادستی برای عناصر زنجیره ارزش خبر		۵
مشخص‌بودن جزئیات تولید و پخش محصول خبری مرتبط با سیاست بالادستی		۶
مواجهه نامناسب مدیران و دیگر عناصر زنجیره ارزش خبر با سیاست بالادستی	موانع	۷
عدم وجود سازوکاری برای نهادینه‌کردن سیاست بالادستی		۸
فشار دستگاه‌های بیرون از سازمان مانعی برای تحقق سیاست بالادستی		۹
تدوین نامناسب سیاست بالادستی		۱۰
ضرورت ارتباط عناصر زنجیره ارزش خبر با پژوهش‌های کاربردی متناسب با سیاست بالادستی	عوامل پیش‌برنده	۱۱
سردبیر و خبرنگار مهم‌ترین عنصر زنجیره ارزش خبر		۱۲
تأثیر عوامل بیرونی بر فهم و اجرای سیاست بالادستی		۱۳
حمایت شغلی و سازمانی از منابع انسانی		۱۴
نیاز به ارزیابی صحیح برای اجرای سیاست بالادستی		۱۵
نیاز به اصلاحات ساختاری برای نهادینه‌سازی سیاست بالادستی		۱۶

جدول ۱ دسته‌بندی یادشده و ۱۶ تم اصلی را نشان می‌دهد. توضیح و تشریح هر یک از ۱۶ تم در ادامه خواهد آمد. ماحصل این فرایند، استخراج تم‌های فرعی و تم‌های اصلی بود که ذیل سؤال‌های پژوهش به مرور هر یک پرداخته می‌شود.

سؤال اصلی پژوهش: راه‌کارها و روش‌های عملی برای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا با تأکید بر خبر سازمان صداوسیما چیست؟

• افزایش آگاهی عناصر زنجیره ارزش خبر از سیاست بالادستی

در فرایند نهادینه‌سازی برگر و لاکمن، اقدام نخست برونی‌کردن است (قلی‌پور، ۱۳۹۳). در این فرایند، برونی‌کردن به معنای استفاده از همه ظرفیت‌ها برای رساندن یک سیاست به گوش همه است. در بحث نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی، نخستین اقدام آن است که سیاست‌های تدوین شده، به خوبی به گوش همه عناصر زنجیره ارزش خبر برسد و همه از آن مطلع باشند. با توجه به مطالعات نظری این قسمت و نیز با تأکید بر صحبت‌های خبرگان، تم اصلی «آگاهی عناصر زنجیره ارزش خبر از سیاست بالادستی» به دست آمد. در حوزه سیاست حمایت از کارآفرینی، مسئله رسیدن این سیاست به گوش عناصر زنجیره ارزش خبر به خوبی انجام شده است؛ اما باید توجه شود که این اتفاق بیش از آنکه ماحصل برنامه‌ریزی صحیح سازمان صداوسیما باشد، نتیجه عوامل بیرونی همچون جو جامعه، سخنان رهبری، اهمیت کارآفرینی بین مردم و... بوده است و عناصر زنجیره ارزش خبر، از این طریق با این سیاست‌ها آشنا شده‌اند. در خصوص سایر سیاست‌ها نیز، اقدام برونی‌شدن به خوبی انجام نشده و حتی بسیاری از عناصر زنجیره ارزش خبر در سازمان صداوسیما، متن سند افق رسانه را یک بار هم نخوانده‌اند تا بتوانند با سیاست‌های بالادستی سازمان صداوسیما آشنا شوند.

• استفاده از روش اجبار در نهادینه‌سازی سیاست بالادستی از طریق قوانین تنبیهی، پاداشی و کنترلی

در سازوکار روش‌های نهادینه‌سازی، یکی از روش‌ها استفاده از ابزار اجبار است؛ به این معنا که با استفاده از قوانین مختلف کنترلی، تنبیهی و پاداشی عناصر زنجیره ارزش، ملزم به اجرای یک سیاست می‌شوند (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). در خبر سازمان صداوسیما این روش بیشتر برای تحقق سیاست‌های سازمانی استفاده شده است؛ اما در مواقعی نیز اعمال برخی پاداش‌ها و تنبیه‌ها، اجرای بهتر سیاست‌های بالادستی از سوی عناصر زنجیره ارزش را به همراه داشته است. در بحث سیاست حمایت از کارآفرینی، برخی پاداش‌های در نظر گرفته شده برای خبرنگاران، مشوق بسیار خوبی برای اجرای سیاست‌ها از جانب آنان بوده است.

• نهادینه‌سازی سیاست بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر از طریق ایجاد هنجار

در سازوکار روش‌های نهادینه‌سازی، یکی از روش‌ها ایجاد هنجار است. هنجارها با تحمیل محدودیت‌هایی به افراد جامعه، مشخص می‌کنند که افراد در موقعیت‌های مختلف، باید چه رفتاری داشته باشند (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). ایجاد هنجار بدین معناست که یک سیاست بالادستی به هنجاری در محیط مبدل شود و اگر عنصری از زنجیره

ارزش از آن پیروی نکند، سایر عناصر زنجیره ارزش در خبر به آن واکنش نشان دهند. وقتی یک سیاست بالادستی به یک هنجار تبدیل شود، خودبه‌خود و از سوی عناصر زنجیره ارزش خبر اجرا می‌شود؛ چون همه می‌دانند که در محیط خبر، اگر کاری خلاف این سیاست انجام دهند، از جانب دیگر عناصر زنجیره ارزش، ناهنجاری تلقی می‌شود. هنوز نمی‌توان گفت که سیاست حمایت از کارآفرینی، در عناصر زنجیره ارزش خبر به هنجار تبدیل شده است؛ اما می‌توان ادعا کرد که در مقایسه با سایر سیاست‌های بالادستی، توجه بیشتری به این سیاست شده است و عناصر زنجیره ارزش خبر به آن اهمیت می‌دهند.

• نهادینه‌سازی سیاست بالادستی از طریق ایجاد عادت در عناصر زنجیره ارزش خبر

یکی دیگر از روش‌ها در سازوکار روش‌های نهادینه‌سازی ایجاد عادت است. ایجاد عادت باعث می‌شود که ارزش‌های سازمان به‌صورت عادت رفتاری درآمد و مسلم و بدیهی تلقی شود (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ به این معنا که اگر یک سیاست را مدام و به‌روش‌های مختلف و در بازه‌های زمانی متفاوت تکرار کنیم، به مرور زمان این سیاست به عادت عناصر زنجیره ارزش خبر تبدیل می‌شود. وقتی یک سیاست بالادستی به عادت تبدیل می‌شود، عناصر زنجیره ارزش در اجرای سیاست بالادستی، خودشان به‌صورت خودکار به آن عمل می‌کنند؛ منظور از عادت این است که سیاست یادشده ملکه ذهن عناصر زنجیره ارزش شود و آن‌ها خود را مقید بدانند که بدون فکر کردن یا تذکر دادن دیگران، این سیاست‌ها را اجرا کنند.

• نیاز مبرم به تبیین سیاست بالادستی برای عناصر زنجیره ارزش خبر

برای هدایت فعالیت در سراسر بوروکراسی، مشخصات سیاست پس از صدور سند تعیین می‌شود؛ زیرا برخی اصول مندرج در سند اصلی مبهم است (چن و ناتون، ۲۰۱۶). خلأ بسیار مهم در سیاست‌گذاری سازمان صداوسیما این است که فرایندی برای تبیین و تشریح سیاست‌های بالادستی تعیین نشده است؛ یعنی یک سیاست بالادستی، فقط وضع و سپس ابلاغ می‌شود. این امر باعث می‌شود که عناصر زنجیره ارزش خبر درباره نحوه پرداختن به سیاست، دچار سردرگمی شده و اجرای سیاست‌ها با تفسیرهای شخصی و سلیقه‌ای عمل کردن افراد همراه شود؛ در حالی که اگر بعد از وضع سیاست و ابلاغ آن، در نخستین گام، سیاست یادشده برای همه عناصر زنجیره ارزش خبر تبیین و تشریح شود تا همه عناصر زنجیره ارزش، علت وضع این سیاست را متوجه شوند، با ابعاد و زوایای مختلف این سیاست آشنا شوند، نحوه و رویکرد پرداختن به این سیاست را یاد بگیرند. در این خصوص می‌توان در قالب جلسه‌های منظم، مجله‌های داخلی، استفاده از ظرفیت کارشناسان پژوهش‌های خبری، استفاده از ظرفیت تحریریه‌ها و... برای تبیین و تشریح سیاست بالادستی اقدام کرد. در حال حاضر، در خبر صداوسیما، برنامه خاصی برای تبیین سیاست‌های بالادستی برای عناصر زنجیره ارزش خبر وجود ندارد و تبیین سیاست‌ها، بیشتر از طریق تجربه عناصر زنجیره ارزش برای دیگر عناصر تبیین می‌شود. در خصوص سیاست حمایت از کارآفرینی هم کار چندانی صورت نگرفته است و این مقداری هم که سیاست حمایت از کارآفرینی برای عناصر زنجیره ارزش خبر مشخص است، بیشتر از فضای جامعه‌ای تأثیر می‌پذیرد که عناصر زنجیره ارزش در آن تنفس می‌کنند.

• مشخص بودن جزئیات تولید و پخش محصول خبری مرتبط با سیاست بالادستی

وقتی سیاست بالادستی تدوین شده به طرق مختلف برای عناصر زنجیره ارزش خبر تبیین شد، بایستی جزئیات محصول تولیدی نیز به صورت دقیق و متناسب با سیاست بالادستی مشخص شود؛ جزئیاتی مانند اینکه چقدر زمان برای پخش برنامه تولیدی در نظر گرفته شود، در چه بخش خبری پخش شود، کدام خبرنگارها برای این سیاست در نظر گرفته شده است، عناصر زنجیره ارزش خبر برای پرداختن به این سیاست چه راهبردی را باید در پیش گیرند و در این مسیر از چه سوژه‌هایی می‌توان استفاده کرد! مشخص کردن جزئیاتی از این قبیل، در وهله اول باعث می‌شود که عناصر زنجیره ارزش خبر، در اجرای سیاست بالادستی، کمترین انحراف را داشته باشند. در خصوص سیاست حمایت کارآفرینی نیز، یکی از کارهایی که تاحدی به تحقق این سیاست کمک کرده، مشخص کردن همین جزئیات است. به طور مثال، در برنامه حرفه‌ای شو که در رابطه با این سیاست ساخته می‌شود، همه چیز مانند قالب خبری، خبرنگار، بخش خبری، تعداد پخش، ساعت پخش و... مشخص شده و به اجرای سیاست حمایت از کارآفرینی کمک شایانی کرده است.

سؤال فرعی اول: موانع اجرای سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش تولید محتوا با تأکید بر خبر سازمان صداوسیما چیست؟

• مواجهه نامناسب مدیران و دیگر عناصر زنجیره ارزش خبر با سیاست بالادستی

در مدل برگر و لاکمن، مرحله دوم فرایند نهادینه سازی، عینیت سازی است (قلی پور، ۱۳۹۳). در واقع بعد از اینکه مرحله برونی شدن انجام شد و یک سیاست به گوش همه رسید، مرحله دوم، یعنی عینت بخشی به سیاست، می‌بایست رقم بخورد؛ یعنی مدیران و سیاست‌گذاران در حرف و عمل، دائم بر این سیاست تأکید کرده و همه عناصر زنجیره ارزش را از اهمیت اجرای این سیاست آگاه کنند. در واقع، همه باید از یک سیاست بالادستی، رویه مشخصی را در طول زمان ببینند و ایجاد کدهای رفتاری، باید به صورت مؤثر به کارکنان ابلاغ شود؛ در حالی که در خبر سازمان صداوسیما دیده می‌شود که مدیران برای اجرای سیاست بالادستی، به صورت سلیقه‌ای و شخصی عمل می‌کنند و منافع خود را در نظر می‌گیرند. انتخاب نادرست برخی مدیران باعث شده است که برخی حتی سیاست‌های بالادستی را هم به درستی متوجه نشوند، چه برسد به آنکه بخواهند با حرف و رفتار خود به آن عینیت بخشند. پس لازم است که به منظور نهادینه شدن سیاست‌های بالادستی، بعد از برونی شدن عینیت یابد تا از طرف عناصر زنجیره ارزش به خوبی پذیرفته شود. در بحث سیاست حمایت از کارآفرینی با توجه به نیاز کشور و فشار افکار عمومی، مدیران به این سیاست در مقایسه با سیاست‌های بالادستی دیگر اهتمام بیشتری می‌ورزند. به طور مثال دیده می‌شود که مدیران بخش شایان توجهی از آتن را به این سیاست اختصاص داده‌اند و به پخش به موقع برنامه‌های تولید شده در بهترین بخش‌های خبری توجه لازم را دارند؛ مثل برنامه حرفه‌ای شو که به صورت مرتب پخش می‌شود.

• عدم وجود سازوکار نهادینه‌سازی سیاست بالادستی در خبر صداوسیما

برای نهادینه‌سازی بایستی سازوکارهایی را در نظر گرفت. در این راستا می‌توان از سه سازوکار شناختی، هنجاری و اجباری بهره برد و هر سازمان بایستی متناسب با شرایط خود، از این سازوکارها یا ترکیبی از آن‌ها استفاده کند. سازوکارهای شناختی شتاب کمتر، اما ثبات بیشتری دارند. سازوکارهای هنجاری شتاب و ثبات متوسط و سازوکارهای اجباری نیز، در عین شتاب بیشتر، ثبات اندکی دارند (خان‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۷). با وجود اینکه اهمیت نهادینه‌سازی سیاست بالادستی برای همه مدیران و سیاست‌گذاران در سازمان صداوسیما روشن است و همه آن‌ها می‌دانند که اگر عناصر زنجیره ارزش یک سیاست را درک نکنند، نمی‌توانند به‌خوبی آن را اجرایی کنند؛ اما یافته‌ها حاکی از آن بود که در بخش خبری صداوسیما، هیچ برنامه‌ای برای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی وجود ندارد. عناصر زنجیره ارزش خبر، به‌جای اینکه در یک فرایند مشخص و برنامه‌ریزی شده یک سیاست را مفهوم کنند، اغلب به‌صورت تجربی و در طول زمان، یک سیاست بالادستی را متوجه می‌شوند. در خصوص سیاست حمایت از کارآفرینی نیز وضعیت مشابهی حاکم است و برنامه مشخصی برای نهادینه‌کردن آن به چشم نمی‌خورد، منتها چنانچه گفته شد، از آنجایی که این سیاست نیاز روز کشور است و مدام در دستگاه‌های مختلف کشور بر اهمیت آن تأکید می‌شود، در میان زنجیره ارزش خبر صداوسیما بهتر درک و فهم شده است.

• فشار دستگاه‌های بیرون از سازمان مانعی برای تحقق سیاست بالادستی

سیاست‌گذاری محتوایی همواره یکی از حوزه‌های پرچالش رسانه‌ای بوده است و دولت‌ها همیشه برای پخش هر نوع محتوا در رسانه‌ها، محدودیت‌هایی ایجاد کرده‌اند. محتوای رسانه‌ای همیشه موضوع فشارهای رسمی و غیررسمی دولت‌هاست و منتقدان، تشکل‌های سیاسی، گروه‌های فشار و شرکت‌ها تلاش کرده‌اند که ضمن به حداکثر رساندن محتوای مدنظر خود در رسانه‌ها، محتوایی را که با منافع آن‌ها سازگار نباشد، به حداقل برسانند (روشندل اربطانی، ۱۳۹۵). معضل مهم و همیشگی در خبر سازمان صداوسیما، فشارهایی است که از ناحیه‌های مختلف بر عناصر زنجیره ارزش خبر وارد می‌شود. این فشارها تقریباً روی اغلب عناصر زنجیره ارزش وجود دارد و از خبرنگار گرفته تا دبیر خبر، سردبیر و مدیر خبر، تحت فشار و اعمال نفوذ دستگاه‌های بیرون از صداوسیما بوده‌اند. این فشارها باعث می‌شود که منبع قدرت در خبر صداوسیما متکثر شود و عناصر زنجیره ارزش خبر نتوانند روی اجرای سیاست بالادستی تمرکز کنند. این فشارها به شکل‌های مختلفی صورت می‌گیرد؛ به‌طور مثال، اصرار دستگاه‌های مختلف کشور برای پخش برنامه‌های خود از خبر صداوسیما، باعث می‌شود که بیشتر وقت بخش‌های خبری به برنامه‌های روتین دستگاه‌ها اختصاص داده شود و وقت کمتری برای پرداختن به سیاست‌های بالادستی بماند. باید توجه کرد که کلیه این فشارها، سبب می‌شود که سیاست‌های بالادستی به‌خوبی اجرایی نشود. در خصوص سیاست حمایت از کارآفرینی، گاهی دستگاه‌های دولتی کم‌کاری کرده‌اند و وظیفه خود را به‌خوبی انجام نداده‌اند. در واقع، وقتی خبر صداوسیما قصد داشته است که به مسئله یک دستگاه دولتی بپردازد، از طرف دستگاه مذکور مورد حمله و فشار قرار گرفته، گاهی از پخش خبر جلوگیری به‌عمل آمده یا قرار بر آن شده است که خبر به‌گونه‌ای خنثی پخش شود تا کسی دلخور نشود.

• تدوین نامناسب سیاست بالادستی

در سازمان صداوسیما بعضی از سیاست‌های تولید محتوا به خوبی تدوین و طراحی نشده است؛ به طور مثال سیاست‌های افق رسانه، در مرحله طراحی با ضعف در مؤلفه‌های واقع‌بینانه بودن و انعطاف‌پذیری روبه‌رو بوده که خود تأثیر بسزایی در عدم تحقق این سیاست‌ها داشته است (پاکزاد و خواجه نائینی، ۱۳۹۶). یکی از مؤلفه‌های مهم برای اینکه یک سیاست بالادستی به خوبی اجرایی شده و در عناصر زنجیره ارزش به خوبی نهادینه شود، این است که سیاست مدنظر، خود قابلیت اجرایی و نهادینه شدن را داشته باشد. از مهم‌ترین ضعف‌های سیاست‌های بالادستی سازمان صداوسیما این است که سیاست‌ها متناسب با واقعیت فضای سازمان نوشته نشده است و به جای آنکه بر واقعیت مبتنی باشد، بیشتر جنبه آرمانی دارد.

سؤال فرعی دوم: عوامل پیش‌برنده اجرای درست سیاست‌های تولید محتوا با تأکید بر خبر سازمان صداوسیما چیست؟

• ضرورت ارتباط عناصر زنجیره ارزش خبر با پژوهش‌های خبری کاربردی متناسب با سیاست بالادستی

صداوسیما قسمتی تحت عنوان پژوهش‌های خبری دارد که موظف است از پژوهش‌های به‌روز و کاربردی استفاده کند تا سطح کیفی و تحلیلی خبر صداوسیما را افزایش دهد. پژوهش‌های خبری یک ظرفیت برای تبیین نقشه راه سیاست بالادستی در سازمان صداوسیماست؛ نقشه راهی که مبتنی بر پژوهش و ناظر بر فضای عملیات در خبر است. در حوزه سیاست حمایت کارآفرینی، پژوهش‌های خبری می‌تواند ابعاد مختلف کارآفرینی و حمایت از آن و همچنین، تجربیات موفق دنیا را به صورت کاربردی برای عناصر خبر شرح دهد. هم‌اکنون این پژوهش‌ها در سازمان صداوسیما به خوبی انجام می‌شود؛ اما عناصر زنجیره ارزش خبر ارتباط خوبی با پژوهش‌های خبری نگرفته‌اند تا بتوانند از آن‌ها در کار خود استفاده کنند.

• سردبیر و خبرنگار مهم‌ترین عنصر زنجیره ارزش خبر

رویکرد تحلیل زنجیره ارزش به دنبال بهینه‌کردن فعالیت‌های سازمان در جهت افزایش مزیت رقابتی پایدار است با تمرکز روی قسمتهایی از زنجیره ارزش که تأثیر بیشتری بر بازار هدف دارند (پورتر، ۱۹۸۵). یکی از اهداف مهم پژوهش حاضر این بود که بتوان با استفاده از رویکرد تحلیل زنجیره ارزش، آن قسمتی از زنجیره ارزش خبر را پیدا کرد که بیشترین تأثیر را در خروجی محصول دارد تا با گذاشتن وقت و هزینه بیشتر برای آن قسمت، محصول بهتری را تولید کرد. با استفاده از رویکرد تحلیل زنجیره ارزش، از خبرگان درخواست شد تا در میان عناصر زنجیره ارزش خبر، عنصری را معرفی کنند که در خروجی خبر بیشترین تأثیر را دارد. از میان پاسخ‌های داده شده، بیشترین فراوانی مربوط به سردبیر و خبرنگار بود؛ یعنی سردبیر و خبرنگار بیشترین نقش و تأثیر را در خروجی خبر دارند؛ پس برای نهادینه‌سازی بهتر سیاست‌های بالادستی، لازم است روی این دو عنصر مهم در زنجیره ارزش خبر سرمایه‌گذاری بیشتری شود.

• تأثیر عوامل بیرونی بر فهم و اجرای سیاست بالادستی

برای نهادینه‌سازی سیاست‌های بالادستی در سازمان صداوسیما، علاوه بر موارد مربوط به حوزه مدیریت سازمان و عملکرد عناصر زنجیره ارزش خبر، نباید تأثیر عوامل بیرون از سازمان بر تحقق سیاست بالادستی نادیده گرفته شود. از جمله عوامل بیرونی، می‌توان به سخنان رهبری، افکار عمومی جامعه، مطالبه عمومی یک سیاست اشاره کرد؛ به‌طور مثال یکی از دلایلی که سیاست حمایت از کارآفرینی تا حد بسیاری قابلیت اجرا دارد، تأکید رهبری بر این حوزه در سخنان خود و انتخاب شعارهای سال پیرامون تولید است. از طرف دیگر کارآفرینی برای مردم جامعه اهمیت پیدا کرده است و جایگاه خوبی دارد. به‌تبع، عناصر زنجیره ارزش خبر در سازمان صداوسیما نیز شرایط مشابهی دارند، جزئی از همین جامعه‌اند و از عوامل بیرون از سازمان صداوسیما اثر می‌پذیرند.

• حمایت شغلی و سازمانی از منابع انسانی

در میان عناصر زنجیره ارزش خبر صداوسیما، نارضایتی‌های شغلی همچون کمبود حقوق و مزایا، عدم درک قسمت اداری سازمان صداوسیما از حوزه خبر و تفاوت آن با بخش‌های اداری، رفتار نامناسب برخی مدیران دیده می‌شود. این نارضایتی‌ها موجب می‌شود که عناصر زنجیره ارزش خبر، به اجرای سیاست‌های بالادستی حساسیت کمتری داشته باشند و انجام کارها را با هدف رفع تکلیف انجام دهند تا اینکه بخواهند به‌صورت جدی و خلاقانه برای تولید محصولات خبری وقت بگذارند. در حوزه خبر سازمان صداوسیما با توجه به اینکه بیشتر نیروها در قسمت‌های تخصصی فعالیت دارند و نیروی اداری کمتر است، بایستی به لحاظ حقوق و مزایا تا حدی بیشتر از نیروهای اداری که فعالیت‌های معمول اداری را انجام می‌دهند دریافتی داشته باشند. از طرفی، چون حوزه خبر حوزه پر استرسی است، فشار روی نیروها تا حدی بیشتر از قسمت‌های دیگر سازمان صداوسیماست؛ از این رو نیروهای خبر، بایستی بر حوزه تخصصی خود متمرکز شوند تا بتوانند در کار خود خلاقیت لازم را داشته باشند. اگر در خبر صداوسیما، از عناصر زنجیره ارزش خبر حمایت شغلی و سازمانی بیشتری شود، تأثیر بسیار زیادی در تحقق سیاست بالادستی از سوی عناصر زنجیره ارزش دارد؛ چراکه در این صورت کارکنان دلگرم می‌شوند و با اشتیاق بیشتری از اجرای سیاست‌ها استقبال می‌کنند.

• ارزیابی صحیح برای اجرای سیاست‌های بالادستی

یکی از آسیب‌های سیاست‌گذاری محتوایی در صداوسیما، نبود شاخص‌های مناسب برای ارزیابی تولیدات رسانه‌ای است (یزدان‌پناه و مفاخر، ۱۳۹۵). یک فاکتور مهم برای اینکه سیاست‌گذاران متوجه بشوند تا چه حد یک سیاست بالادستی در زنجیره ارزش خبر درک و فهم شده، ارزیابی صحیح خروجی خبر است. البته در حال حاضر، خروجی خبر ارزیابی می‌شود؛ اما این ارزیابی از نظر کمی و کیفی است و ارزیابی کاملی نیست. فاکتور مهمی که بایستی به این ارزیابی اضافه شود، سنجش میزان اثربخشی محصول خبری تولید شده است. در ارزیابی‌ها، حتماً باید در نظر گرفته شود که آیا این محصول خبری تولید و پخش شده، در مخاطب اثربخشی لازم را داشته است یا خیر. در این صورت است که ارزیابی می‌تواند به کمک مدیران و سیاست‌گذاران بیاید تا میزان درک و فهم‌شدن یک سیاست بالادستی، در عناصر زنجیره ارزش خبر سنجیده شود و آن‌ها می‌توانند با تحلیل این ارزیابی‌ها وضعیت موجود را درک کرده و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کنند.

• نیاز به اصلاحات ساختاری برای نهادینه سازی سیاست بالادستی

در سازمان صداوسیما فاصله بین سیاست گذار و مجری، به دلیل تعدد حوزه‌های مختلف مدیریتی زیاد است. این فاصله باعث شده است که آنچه سیاست گذار می‌گوید تا به مجری برسد، دستخوش تغییر قرار گیرد و در نهایت، سیاست به درستی اجرا نشود (لطفی‌نژاد، ۱۳۹۶). به‌طور کلی برای اینکه بتوان یک سیاست بالادستی را در زنجیره ارزش عناصر خبر سازمان صداوسیما نهادینه کرد، باید اصلاحات ساختاری نیز در این سازمان اتفاق بیفتد؛ چرا که ساختار فعلی صداوسیما نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیاز روز باشد. وقتی نهادینه‌سازی سیاست بالادستی در ساختار فعلی را بررسی می‌کنیم، امید کمی به تحقق آن داریم؛ چون ساختار فعلی، نه در حوزه مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی موفق عمل کرده و نه توانسته است در انتخاب صحیح مدیران شایسته عملکرد مناسبی داشته باشد. از طرفی، به دلیل عدم چابکی لازم در انتقال سیاست بالادستی به همه عناصر زنجیره ارزش، خبر نیز ناموفق بوده است. یکی از اصلاحات ساختاری این است که بایستی حوزه خبر صداوسیما از قسمت اداری سازمان جدا شود؛ زیرا قسمت اداری سازمان در مسائل مختلف اداری و مالی، درکی از حوزه خبر ندارد و نمی‌تواند پاسخ‌گوی نیازهای عناصر زنجیره ارزش خبر باشد. اصلاح ساختاری دیگری که می‌توان بدان اشاره کرد، این است که باید شیوه مشخصی برای انتخاب مدیران وجود داشته باشد؛ در واقع به جای اینکه یک فرد بر اساس شایستگی‌های خود، به مرور ارتقا یابد و مدیر شود، انتخاب مدیر بر اساس ارتباطی باشد که فرد با نهادهای قدرت در داخل و خارج سازمان صداوسیما دارد. همچنین در حوزه سیاست حمایت از کارآفرینی، اختلاف‌هایی میان قسمت بازرگانی سازمان صداوسیما و حوزه خبر وجود دارد که موجب می‌شود برخی تولیدات خبری پخش نشود که خود دل‌سردی بعضی از عناصر زنجیره ارزش خبر را به دنبال خواهد داشت.

نتیجه‌گیری

بعد از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای زیر به‌عنوان نتیجه‌گیری از پژوهش ارائه می‌شود:

- اگر سازمان صداوسیما بخواهد در اجرای سیاست‌های بالادستی موفق عمل کند، بایستی حتماً در مرحله تدوین سیاست‌های بالادستی موفق باشد و سیاست‌گذاران با حوزه برنامه‌سازی در خبر، عملیات خبر و همچنین دانش سیاست‌گذاری آشنا باشند. در این صورت است که سیاست تدوین شده به فضای خبر صداوسیما نزدیک‌تر می‌شود و تحقق آن امری دست‌یافتنی می‌شود.
- در سیاست‌گذاری صداوسیما بایستی پس از تدوین سیاست، پیوست‌های مربوط به اجرای سیاست به‌صورت کاملاً مشخص نگاشته شود. نگاشتن پیوست‌های اجرایی درباره جزئیات سیاست در مرحله اجرا و پیاده‌سازی موارد جزئی تا حد زیادی به تحقق سیاست کمک می‌کند. موارد جزئی در اجرا مانند مدت زمان پخش، خبرنگار مربوط به این سیاست، بخش خبری و
- پژوهش‌های خبری در صداوسیما می‌توانند با رفتن به سمت پژوهش‌های کاربردی مرتبط با سیاست‌های بالادستی و استفاده از روش‌های ساده برای رساندن این پژوهش‌ها به دست عناصر زنجیره ارزش خبر و ترسیم

- نقشه راه سیاست‌های بالادستی، نقش مهمی را در تبیین سیاست برای خبر صداوسیما ایفا کنند. در این خصوص باید پیوندی قوی میان پژوهش‌های خبری و عناصر زنجیره ارزش خبر به وجود آید.
- با توجه به اینکه طبق پژوهش حاضر، مهم‌ترین عناصر زنجیره ارزش در خبر صداوسیما، سردبیر و خبرنگار هستند، بایستی برای تحقق سیاست بالادستی به این دو عنصر از زنجیره ارزش خبر توجه بیشتری شود؛ چراکه در خروجی خبر بیشترین تأثیر را دارند.
 - ارزیابی در خبر صداوسیما، بایستی هم به صورت کمی و هم به صورت کیفی انجام می‌شود؛ اما برای میزان اثربخشی محصولات خبری روی مخاطب سنجش خاصی صورت نمی‌گیرد. یکی از موارد مهم برای سنجش میزان تحقق سیاست‌های بالادستی در عناصر زنجیره ارزش خبر، بررسی خروجی خبر است. در واقع اضافه شدن سنجش اثربخشی در ارزیابی‌های انجام شده از خروجی خبر، سبب می‌شود که انتقال پیام توسط عناصر زنجیره ارزش خبر به مخاطب متناسب با سیاست‌های بالادستی، انجام شود. به این طریق مدیران بهتر متوجه میزان درک و فهم عناصر زنجیره ارزش از سیاست بالادستی می‌شوند و می‌توانند برای آن برنامه‌ریزی کنند.

منابع

- اسماعیل‌نژاد، معصومه (۱۳۹۷). تحلیل گفتمان انتقادی سیاست‌های ارتباطی رسانه‌ها در انتخابات سال ۹۶. رساله دکتری، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات.
- پاکزاد، احمد و خواجه نائینی، علی (۱۳۹۶). ارزیابی سیاست‌گذاری رسانه‌ای در سازمان صداوسیما: مطالعه موردی سند چشم‌انداز افق رسانه. فصلنامه راهبرد، ۲۶ (۸۴)، ۱۷۵-۱۹۶.
- خان محمدی، هادی؛ اصلی‌پور، حسین؛ خان محمدی، مجید و شمس، لیلا (۱۳۹۷). طراحی الگوی نهادینه‌سازی ارزش‌ها مبتنی بر بیانات مقام معظم رهبری. فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۵ (۴۶)، ۹-۳۴.
- دهخدا، علی اکبر (۱۳۵۹). لغت‌نامه دهخدا، جلد چهارم. تهران: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ پورعزت، علی اصغر؛ عقیلی، سیدوحید و لبافی، سمیه (۱۳۹۴). طراحی و تبیین مدل سیاست‌گذاری خبری بر اساس مؤلفه‌های بنیادین در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸ (۲۸)، ۱۳۷-۱۰۹.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۹۵). سیاست‌گذاری رسانه‌ای. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ رضی، حسین و لبافی، سمیه (۱۳۹۱). بررسی آسیب‌شناسانه فرایند سیاست‌گذاری در سازمان صداوسیما جمهوری اسلامی ایران. مدیریت دولتی، ۴ (۱۰)، ۷۹-۱۰۰.
- شرف‌الدین، سیدحسین و نوروزی اقبالی، محمدجواد (۱۳۹۵). راه‌کارهای نهادینه‌شدن تقوا در رفتار کاربران ایرانی شبکه‌های اجتماعی اینترنتی. فصلنامه دین و سیاست فرهنگی، ۳ (۶)، ۱۱۱-۱۳۵.

- صلواتیان، سیاوش و صبوچی، میثم (۱۳۹۶). زنجیره ارزش در سازمان های رسانه ای؛ مطالعه موردی صنعت فیلم سازی و شبکه های تلویزیونی. فصلنامه مدیریت رسانه، ۵ (۳۳)، ۵۵-۸۰.
- فرهنگی، علی اکبر و خواجه نیان، داتیس (۱۳۹۴). مدیریت رسانه: رویکرد مدیریت زنجیره ارزش. تهران: انتشارات دانشگاه صداوسیما.
- قلی پور، آریین (۱۳۹۳). جامعه شناسی سازمان ها. تهران: انتشارات سمت.
- لبافی، سمیه (۱۳۹۰). آسیب شناسی فرایند سیاست گذاری در صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران با هدف ارائه الگوی مطلوب. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- لشکر بلوکی، مجتبی (۱۳۹۵). جاری سازی استراتژی. تهران: انتشارات آریانا قلم.
- لطفی نژاد، مونا (۱۳۹۶). طراحی الگوی سیاست گذاری اثربخش در تولید برنامه های اجتماعی تلویزیونی. پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه سوره.
- معمد نژاد، کاظم (۱۳۸۳). یونسکو و سیاست گذاری ملی ارتباطات در کشورهای در حال توسعه. فصلنامه مطالعاتی و تحقیقاتی وسایل ارتباط جمعی (رسانه)، ۱۵ (۲)، ۳۸-۵.
- یزدان پناه، احمد علی و مفاخر، زهرا (۱۳۹۵). عارضه یابی و ارائه مدل مفهومی زنجیره تولید فیلم های تلویزیونی با استفاده از مدل مرجع ارزش. پژوهش نامه مدیریت اجرایی، ۸ (۱۵)، ۱۳۷-۱۶۰.

References

- Casado, R.B. & Cacciatore, S. (2008). *Increasing returns to adoption: A multilevel approach*. (No. hal-00515855).
- Da Silva, C. & De Souza, F. (2007). *Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries*. Rome: Food and Agriculture Organization (FAO).
- Dehkhoda, Ali Akbar (1980). *Dehkhoda dictionary, the fourth volume*. Tehran: University of Tehran Publishing Institute. (in Persian)
- Farhangi, Ali Akbar & Khajeheyani, Datis (2014). *Media Management: A Value Chain Management Approach*. Tehran: IRIB University Publications. (in Persian)
- Freedman, D. (2008). *The politics of media policy*. Cambridge, UK. Polity press.
- Galunic, Ch. & Hermreck, I. (2012). Building Trust to Combat the Spread of Misinformation about Corporations. *Harvard business Review*: <https://hbr.org/sponsored/2022/04/building-trust-to-combat-the-spread-of-misinformation-about-corporations>
- Huntington, S.P. (1969). *Political order in changing societies*. New Haven, Yale University Press.
- Ismail Nejad, Masoumeh (2018). *Critical discourse analysis of media communication policies in the 2017 elections*. Doctoral dissertation, Tehran, Islamic Azad University, Research Sciences Unit. (in Persian)

- Khan Mohammadi, Hadi; Aslipour, Hossein; Khan Mohammadi, Majid & Shams, Leila (2018). Designing a model of institutionalization of values based on the statements of the Supreme Leader. *Islamic Insight and Education Quarterly*, 15(46), 9-34. (in Persian)
- Labafi, Somayeh (2011). *Pathology of the policymaking process in IRIB with the aim of providing the ideal model*. Master's thesis, University of Tehran. (in Persian)
- Lashkar Blouki, Mojtabi (2016). *Current strategy*. Tehran: Ariana Qalam Publications. (in Persian)
- Ling, Ch. & Naughton, B. (2016). An institutionalized policy-making mechanism: China's return to technoindustrial policy. *Research Policy*, 45(10), 2138-2152.
- Lotfi Nejad, Mona (2017). *Designing an effective policy model in the production of television social programs*. Master's thesis, Tehran, Soore University. (in Persian)
- Motamednjad, Kazem (2004). UNESCO and national communication policy in developing countries. *Mass Communication Media Quarterly*, 15 (2), 5-38. (in Persian)
- Nang'ole, E.; Mithofer, D. & Franzel, S. (2011). *Review of guidelines and manuals for value chain analysis for agricultural and forest products*. World Agroforestry Centre.
- Pakzad, Ahmed & Khawjeh Naini, Ali (2017). Evaluation of media policy in IRIB: A case study of the media horizon vision document. *Rahbord Quarterly*, 26 (84), 175-196. (in Persian)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Prario, B. (2007). Mobile television in Italy: Value chains and business models of telecommunications operators. *Journal of Media Business Studies*, 4, 1-19.
- Qolipour, Arian (2014). *Sociology of organizations*. Tehran: Samt Publications. (in Persian)
- Roshandel Arbatani, Taher (2016). *Media policy*. Tehran: Tehran University Publications. (in Persian)
- Roshandel Arbatani, Taher; Pourezat, Ali Asghar; Aghili, Seyyedvahid and Labafi, Somayeh (2015). Designing and explaining the news policy model based on the fundamental components in IRIB. *Public Management Research Quarterly*, 8 (28), 109-137. (in Persian)
- Roshandel Arbatani, Tahir; Razi, Hossein & Labafi, Somayeh (2012). Pathological Study of the Policy Making Process in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB). *Journal of Public Administration*, 4 (10), 79-100. (in Persian)
- Salavatian, Siavash & Sabohi, Maysam (2017). value chain in media organizations; A case study of the filmmaking industry and television channels. *Media Management Quarterly*, 5 (33), 55-80. (in Persian)
- Santoro, M.D. & GopalaKrishna, S. (2000). The institutionalization of knowledge transfer activities within industry university collaborative ventures. *Journal of engineering and technology management*, 17(3-4), 299-315.

- Scott, R. (2001). *Institutions and organization* (2nd Eds.). Sage publication.
- Seiko, Y. (2013). Japanese mediascape: Intellectual property and the value chain. *Frontiers of Legal Research*, 1(1), 166-183.
- Sharafoddin, Seyyed Hossein & Nowrozi Eqbali, Mohammad Javad (2016). Solutions for institutionalizing piety in the behavior of Iranian users of Internet social networks. *Religion and Cultural Policy Quarterly*, 3 (6), 111-135. (in Persian)
- Song, Ch.U. & Park, M.Y. (2015). The analysis of the media convergence ecosystem value chain based on broadcast and communications media convergence technology. *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 10(2), 269-286. 10.14257/ijmue.2015.10.2.25.
- Wirtz, B.W. (2001). Reconfiguration of value chains in converging media and communications markets. *Long Range Planning*, 34, 489-506.
- Yazdanpanah, Ahmad Ali & Mafakher, Zahra (2016). Diagnosing complications and presenting a conceptual model of the production chain of television movies using the value reference model. *Executive management research paper*, 8 (15), 160-137. (in Persian)

